

## CORSO ABILITANTE PER ESPERTO NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA PER LA SOLUZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA ai sensi del D.L. n. 118/2021, convertito in Legge 21/10/2021 n. 147

### Argomenti:

- \* L'individuazione delle parti astrattamente interessate;
- \* Preparazione del colloquio e scelta delle modalità;
- \* Individuazione dei soggetti potenzialmente interessati; programmazione degli incontri; condivisione dell'agenda con le parti;
  
- \* Analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza;
- \* Esplorazione degli interessi di ciascuna parte e studio delle opzioni per una soluzione concordata di risanamento.

Riccardo Izzo  
dottore commercialista

referente OCC Organismo composizione crisi Medi ODCEC Napoli  
responsabile Organismo di mediazione civile Medi ODCEC Napoli  
formatore teorico e pratico DM 180.2010 Ministero della Giustizia

## INDIVIDUAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

### ❖ **Imprenditore**

### ❖ **Esperto**

### ❖ **Creditori**

Fornitori

Le banche e gli intermediari finanziari

Enti impositori

La clientela per eventuali anticipi e/o cauzioni

Verifica contenzioso legale pendente

## INDIVIDUAZIONE DELLE PARTI POTENZIALMENTE INTERESSATE

### ❖ **Potenziali interessati**

Garanti

Organi di controllo e revisore legale

Eventuali soci dissenzienti

Dirigenti e personale dipendente

Organismi sindacali

## L'IMPRENDITORE

### **Art.2 co.1 D.L. 24.08.2021 n.118**

«L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziarie che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere ... la nomina di un esperto indipendente».

#### **La posizione dell'imprenditore nella composizione negoziata:**

Ai fini della preparazione dei colloqui e delle trattative, giova evidenziare i poteri dell'imprenditore.

- chiede la nomina dell'esperto (art.2 co.1)
- è agevolato dall'esperto nelle trattative con i creditori ed altri soggetti interessati (art.2. co.2)
- può chiedere al Tribunale la prosecuzione dell'incarico oltre i 180 giorni (art.5 co.7)
- può chiedere misure protettive del patrimonio (art.6 co.1)
- chiede al Tribunale le misure protettive e cautelari (art.7 co.1)
- Nel corso delle trattative conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa (art.9 co.1)

Diametralmente opposta è la posizione dell'imprenditore nella procedura fallimentare ove viene estromesso dall'attività e la finalità è la liquidazione dell'impresa.

Per l'imprenditore l'alternativa alla conclusione delle trattative con un accordo, è il fallimento.

## L'ESPERTO

**D.L. 24.08.2021 n.118 art. 2 comma 2**

L'**esperto** agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione alla crisi d'impresa.

L'esperto cura le trattative tra l'imprenditore ed i creditori ricercando una soluzione per il raggiungimento di un accordo.

Ai sensi dell'art.4 co. 2 l'esperto opera in modo

- **Professionale**
- **Riservato**
- **Imparziale**
- **Indipendente**

L'esperto, verificata la propria indipendenza, accetta l'incarico (art.5 co.4).

L'esperto svolge il ruolo di un mediatore civile di cui al D.L. 28 / 2010

## L'esperto - ruolo

- ❖ Il ruolo dell'esperto è stato pensato come una figura terza ed indipendente, chiamata a verificare la funzionalità e l'utilità delle trattative rispetto al risanamento e anche l'assenza di atti pregiudizievoli per i creditori.
- ❖ L'esperto conferisce alle trattative un grado di sicurezza fugando il dubbio sull'esistenza di atteggiamenti dilatori o opportunistici da parte sia dell'imprenditore che delle parti.

Per addivenire ad una composizione negoziata per la crisi d'impresa è necessario quindi avere le competenze per lo svolgimento dell'incarico, tra queste, una specifica specializzazione che consenta di approfondire i fatti e di ascoltare le "posizioni" delle rispettive parti, superando quindi il «punto di vista» (soggettivo) delle stesse e valutando punti di forza e di debolezza consentendo in tal modo alla singola parte di avere la piena consapevolezza dei fatti, scevra da convinzioni soggettive, per favorire un accordo. Tale attività è quella tipica del mediatore civile.

## L'esperto - competenze

Il negoziatore, oltre ad essere un profondo conoscitore delle tecniche di negoziazione, deve essere “esperto” della materia oggetto dell'accordo in “... possesso delle **competenze**... necessarie per lo svolgimento dell'incarico” (art.5 co. 4 legge 118 / 2021).

Per addivenire ad una composizione negoziata per la crisi d'impresa è necessaria avere le competenze per lo svolgimento dell'incarico, tra queste, una specifica specializzazione che consenta di approfondire i fatti e poi di ascoltare le “posizioni” delle rispettive parti, superando quindi il punto di vista delle stesse e valutando punti di forza e di debolezza consentendo in tal modo alla singola parte di avere la piena comprensione della realtà dei fatti scevra da convinzioni soggettive. Tale attività è quella tipica del mediatore civile.

## **L'esperto - conoscenze degli elementi necessari per il negoziato**

Per lo svolgimento di un negoziato è indispensabile la conoscenza di tutti gli elementi necessari (debitoria, contratti, clausole, scadenze etc...), si può prendere ad esempio il D.l. 6.11.2021 n.152 che mira appunto a mettere a disposizione dell'esperto, le informazioni che sono alla base del negoziato in maniera ancora più semplice e rapida.



## L'esperto - conoscenze

La recente normativa di cui di seguito evidenzia un esempio di come sia importante che l'esperto abbia tutti i dati necessari allo svolgimento per il buon esito dell'incarico e possa reperirli con semplicità.

### **DECRETO-LEGGE 6 novembre 2021, n. 152**

Testo del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, (in Gazzetta Ufficiale - Serie generale - n. 265 del 6 novembre 2021), coordinato con la legge di conversione 29 dicembre 2021, n. 233).

Art. 30 ter - Interoperabilità tra la piattaforma telematica nazionale per la composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa e altre banche di dati.

1. La piattaforma telematica nazionale istituita ai sensi dell'articolo 3 del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, (convertito, con modificazioni, dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147), è collegata alla:

- **Banca d'Italia**, Centrale dei rischi;
- **Agenzia delle Entrate**, alle banche di dati;
- **INPS** Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;
- **Agente della Riscossione**.

2. L'**esperto** nominato ai sensi dell'articolo 3, comma 6, del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, (convertito, con modificazioni, dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147), accede alle banche di dati di cui al comma 1, previo consenso prestato dall'imprenditore ( ...omissis) , ed estrae la documentazione e le informazioni necessari per l'avvio o la prosecuzione delle trattative con i creditori e con le parti interessate.



## **L'esperto - analogie con la figura del mediatore civile**

Il mediatore civile (D.L. 28/2010) nominato dal responsabile dell'Organismo, tra i vari requisiti, deve avere la professionalità specifica richiesta dalla materia oggetto della controversia (esempio, nell'ambito della stessa materia "condominio", sarà opportuno nominare come mediatore un avvocato in caso di impugnativa di assemblea, mentre è auspicabile nominare un commercialista in caso di impugnativa di bilancio).



**CREDITORI** - principali soggetti titolari d'interessi :

- **Fornitori:** se privi di garanzie abbiamo ampio margine di trattativa anche in considerazione della continuità aziendale.
- **Pubbliche amministrazioni:** fissano linee guida rigide, i funzionari nostri interlocutori decidono a favore delle proposte solo quando vengono rispettati i parametri di riferimento quindi il professionista non ha margini di trattative.
- **Banche e finanziarie:** in generale se non viene prospettata un ipotesi uguale alle condizioni contrattuali e migliorativa rispetto all'ipotesi liquidatoria il CdA non aderisce alla proposta ma, i doveri imposti dalla normativa in esame, fanno ben sperare in un riscontro costruttivo finalizzato alla continuità aziendale.

## Banche e finanziarie - dovere di partecipazione delle alle trattative

Il comma 6 dell'art. 4 del Decreto Legge 118 specifica che ... *«Le banche e gli intermediari finanziari, i loro mandatari e i cessionari dei loro crediti sono tenuti a partecipare alle trattative in modo attivo e informato.»..*

Il legislatore impone ai creditori di collaborare lealmente ed attivamente con un preciso **«obbligo di risposta, tempestiva ed espressa»...** allo scopo di ... **«evitare situazioni di stallo delle trattative e quindi del processo di risanamento».**

La violazione di tali obblighi e/o il comportamento ostruzionistico dei creditori potrebbe avere rilevanza, ad esempio, in occasione di eventuali e successive azioni risarcitorie promosse dal curatore fallimentare.

Per gli istituti bancari si potrebbe ricorrere alla segnalazione all'autorità di vigilanza.

## **NEGOZIATO**

### **metodo per la ricerca di un accordo per la soluzione della crisi d'impresa**

Il negoziato è una attività che, nostro malgrado, applichiamo quotidianamente, anche in modo inconsapevole, nella nostra vita di relazione.

«... è un mezzo fondamentale per ottenere dagli altri quello che si vuole»  
(l'Arte del Negoziato di Roger Fisher..).

Presupposto del negoziato è avere, con l'altra parte, alcuni interessi in comune ed altri in contrasto.

La negoziazione, che si attua mediante tecniche di comunicazioni efficace, è un metodo che consente il raggiungimento del risultato ovvero il prezioso "accordo" e può essere utilizzato in ambito lavorativo, come nella vita di ogni giorno, con risultati sorprendenti.

La crisi economica derivante dalla pandemia mondiale, impone soluzioni alternative ai problemi derivanti dalla crisi economica come pure i conflitti e le ADR rappresentano la risposta normativa, già sperimentata anche nell'ambito delle controversie civili, garantendo tempi ridotti e costi contenuti (mediazione civile D.L. n.28/2010).

## Negoziato - **condizioni per un accordo**

(conclusione delle trattative, art. 11 co. 1 D.l. 24.08.2021 n.118))

La norma prevede che il buon esito delle trattative si raggiunga con la individuazione di una soluzione accettata dalle parti che concludono un contratto, una convenzione o un accordo (art 11 co. 1 D.l. 118).

Chi attiva questa norma è un imprenditore in difficoltà economiche che chiede l'intervento dell'esperto negoziatore per realizzare la continuità aziendale.

### Il profilo dell'esperto

L'esperto negoziatore "ideale" dovrebbe quindi avere conoscenze, capacità ed esperienze adeguate al ruolo, ed in particolare:

- \* La conoscenza delle normative, (sia relativa alla risoluzione della "crisi" sia dello specifico settore aziendale)
- \* La conoscenza dei dati necessari all'accordo;
- \* La competenza gestionale, amministrativa e fiscale
- \* La conoscenza e l'esperienza dell'esperto in materia di mediazione

La professionalità dell'esperto è quindi essenziale ma affinché si possa addivenire ad un accordo, è indispensabile anche una adeguata "conoscenza" di tutti gli elementi utili a "negoziare".

## INCONTRI e COLLOQUI - PROGRAMMAZIONE

### FASE DELLA PREPARAZIONE

La fase preliminare:

- a) Il colloquio - preparazione e scelta della modalità di svolgimento;
- b) Individuazione dei soggetti potenzialmente interessati;
- c) programmazione degli incontri (condivisione agenda incontri).



## **PRIMO INCONTRO con l'imprenditore - convocazione (art.5 co.5 D.L. 118)**

### **L'esperto accettato l'incarico convoca, «senza indugio», l'imprenditore:**

Preliminarmente studia la pratica in funzione della perseguibilità della composizione negoziata «anche sulla base del test disponibile online» (Decreto 28/09/2021 par. 2 Sezione III):

- a) Ascolta l'imprenditore e/o i suoi assistenti e/o i suoi consulenti, richiedendo ogni informazione utile e necessaria allo svolgimento delle proprie funzioni (**vincolo di riservatezza**); nel caso in cui non sia stato allegato **il test online** oppure necessita d'integrazioni ... «l'esperto provvede alla sua compilazione insieme all'imprenditore»;
- b) Ascolta l'eventuale organo di controllo ed il revisore legale, anche in separata sede, (in presenza di una situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario gli organi di controllo e/o il rappresentante legale hanno il dovere di segnalare all'imprenditore i presupposti per ricorrere alla composizione negoziata).
- c) Può farsi assistere da collaboratori e **ricorrere alla consulenza di soggetti dotati di specifica competenza nel settore in cui opera l'imprenditore** e/o di un revisore legale (le relative spese a proprio carico);
- d) Non osta all'avvio della composizione negoziata **l'eventuale stato d'insolvenza** dell'imprenditore (reversibile);
- e) Può verbalizzare e/o registrare il contenuto dell'incontro.

## **primo incontro con l'imprenditore - esito**

ESPERTO

- NON RAVVISA LE CONCRETE PROSPETTIVE DI RISANAMENTO

Archiviazione dell'istanza

- RITIENE CHE LE PROSPETTIVE DI RISANAMENTO SONO CONCRETE

Proseguo dell'attività

**L'esperto, all'esito del primo incontro con l'imprenditore, se non ravvisa concrete prospettive di risanamento anche in via indiretta attraverso la cessione della azienda o di suoi rami:**

\* Redige una relazione con esito negativo;

\* Ne dà notizia all'imprenditore;

\* Deposita la relazione alla segreteria generale della C.C.I.A.A. al fine di disporre l'archiviazione dell'istanza (da inserire nella piattaforma telematica); in tal caso l'imprenditore non potrà presentare una nuova istanza prima del decorso di un anno dalla stessa archiviazione.



**L'esperto se ritiene che le prospettive di risanamento sono concrete:**

- Nel corso degli incontri e/o in sede separata può invitare le parti a rideterminare (rinegoziare), secondo equità e/o buona fede, il contenuto dei **contratti ad esecuzione continuata, periodica o differita** se la prestazione è divenuta eccessivamente onerosa per effetto dell'emergenza sanitaria (intangibilità dei contratti di lavoro);
- Le soluzioni individuate devono essere tali da garantire che i sacrifici richiesti siano ripartiti in modo equo tra le parti interessate anche in termini di convenienza rispetto all'**alternativa del concordato preventivo o del fallimento**;
- Eventuali **osservazioni**, sollevate dalle parti interessate, sull'**indipendenza dell'esperto** da comunicare alla segreteria generale della C.C.I.A.A. (entro 3 giorni dalla comunicazione) la quale riferisce alla Commissione che può disporre la sostituzione.

## ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

L'esperto inizia l'attività analizzando:

### **Punti di forza:**

fattori interni favorevoli al raggiungimento dell'obiettivo della continuità.

### **Debolezze:**

fattori interni sfavorevoli per il mantenimento del risanamento.

### **Opportunità:**

fattori esterni favorevoli al raggiungimento dell'obiettivo di crescita.

### **Minacce:**

fattori esterni sfavorevoli per il raggiungimento dell'obiettivo di continuità.

### **Analisi dei punti di forza e di debolezza come ispirare fiducia e autorevolezza**

Uno dei modi più efficaci per raggiungere l'obiettivo è concentrarsi prima sugli aspetti interni e in seguito, su quelli esterni.

Una volta che tutti gli aspetti sono stati catalogati, possono avere luogo discussioni sulla rilevanza e sulla probabilità di ogni punto.

## Analisi dei punti di forza e debolezza - **la norma come punto di forza**

Il negoziatore può trarre argomenti utili dalla normativa per addivenire ad un accordo con i creditori. Alcuni esempi:

«Su richiesta dell'imprenditore, il tribunale, verificata la funzionalità degli atti rispetto alla continuità aziendale ... può autorizzare l'imprenditore a contrarre finanziamenti ... trasferire l'azienda od uno o più suoi rami ...» art. 10 co. 1.

«L'esperto può invitare le parti a rideterminare ... il contenuto dei contratti ... se la prestazione è divenuta onerosa per effetto della pandemia. In mancanza di accordo, su domanda dell'imprenditore ... il Tribunale può rideterminare equamente le condizioni del contratto» art. 10 co. 2.

## Analisi dei punti di forza e di debolezza - **continuità aziendale**

Principale elemento di forza nelle trattative.

Nelle procedure concorsuali il professionista incaricato agevola il soddisfacimento dei creditori applicando i presupposti di legge, mentre, nelle procedure di risanamento, l'esperto, in ottemperanza alla normativa, pone come obiettivo principale la **continuità aziendale**.

Pertanto non è sufficiente sanare la situazione debitoria ma è fondamentale valorizzare i punti di forza per dare impulso alla crescita aziendale e ridurre i punti di debolezza che hanno indotto o potranno indurre in futuro lo stato di crisi

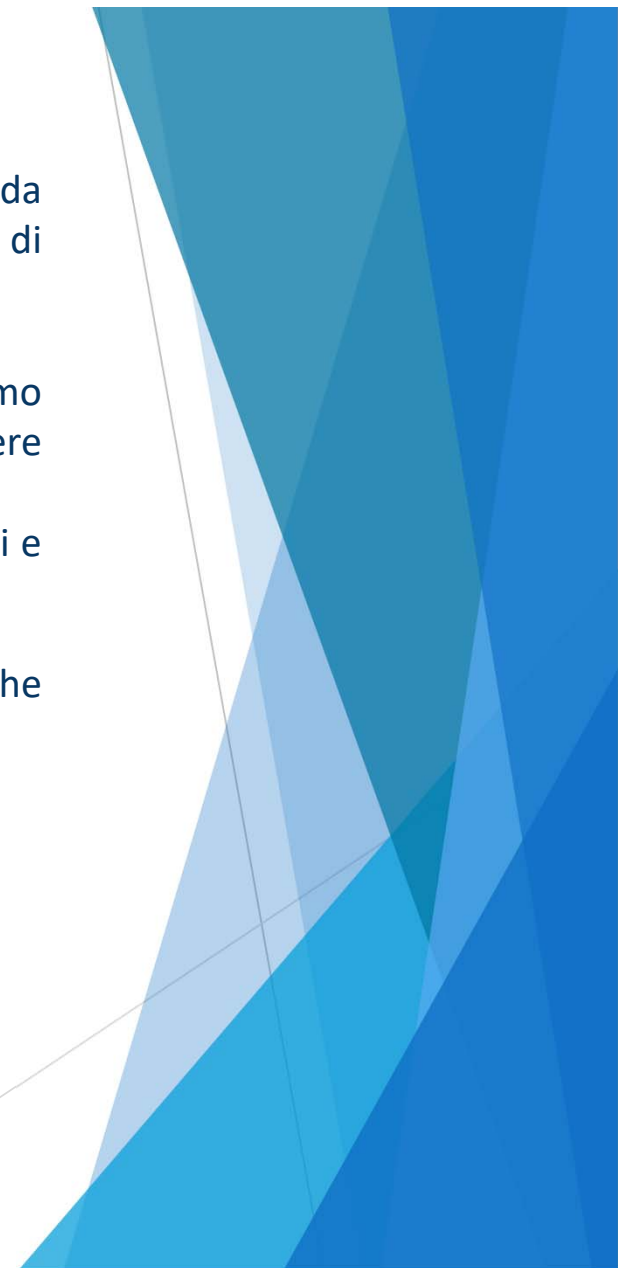
## Opportunità

Le opportunità possono verificarsi per una serie di motivi e possono derivare da cambiamenti all'interno del mercato, cambiamenti, progressi tecnologici, nuovi metodi di produzione, ecc.

Le opportunità hanno un'ampia varietà di origini: ad esempio, negli ultimi anni, il ritmo crescente del cambiamento tecnologico ha consentito a molte organizzazioni di raggiungere una rapida crescita utilizzando l'outsourcing.

Anche le alterazioni nella struttura dei mercati insieme al cambiamento dei modelli sociali e di stile di vita forniscono opportunità di espansione.

Un'altra area che può rivelarsi una fonte di opportunità di crescita è quella delle modifiche alle leggi o ai regolamenti governativi.



## **Il chirurgo per mio figlio vorrei che fosse il migliore**

Concludo infine evidenziando l'importanza dell'esperto negoziatore dal quale possono dipendere le sorti di una persona e della sua famiglia ed è paragonabile all'importanza nella scelta di un chirurgo bravo per eseguire un intervento delicato.

**Grazie per l'attenzione**